إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

السنة الرابعة
العدد الثالث عشر
يوليو
(تموز)
١٩٩٦

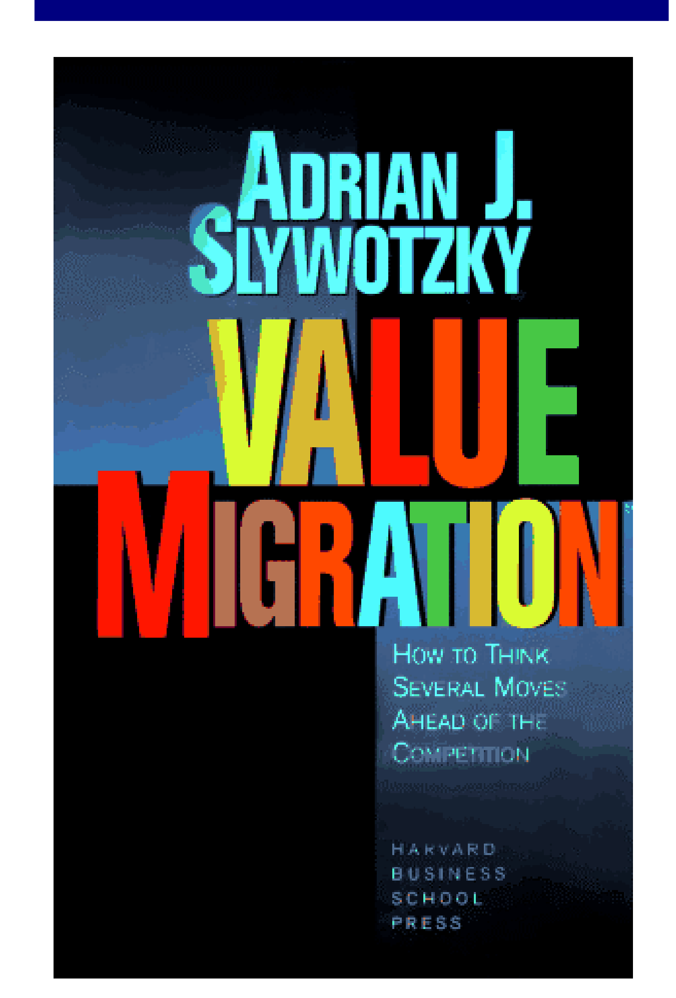
www.edara.com

استراتيجيات المنافسة

هجرة القيمة

كيف تفكر وتقرر أسرع من المنافسين

تأليف: أدريان سلايفوتسكي



سيطرت ثمان شركات عملاقة على صناعة الحديد والصلب الأمريكية عام ١٩٦٠، و كان مجموع أصول هذه الشركات يصل إلى ٥٥ بليون دولار. اليوم هبطت هذه القيمة إلى ١٣ بليون دولار، و ربما انخفضت أكثر عما قريب.

أين ذهبت القيمة؟ لقد هاجرت لشركات أخرى وصناعات أخرى ذات قدرة أفضل على التجاوب مع احتياجات وأولويات العملاء.

قيمة المنتج هي الفائدة التي تحصل عليها الشركة من بيعها لهذا المنتج، وتبدأ هجرة القيمة حين تفقد المنتجات قدرتها على تحقيق مستوى معين من الفائدة.

هاجرت قيمة عمالقة الحديد و الصلب إلى شركات ذات فكر مختلف تماما، فاتجهت مثلا إلى شركة نيوكور، و هي تعتمد على أفران صغيرة ذات تكلفة تشغيل قليلة، كما تستعمل خامات أقل جودة، و تعتمد على عاملين أقل مهارة، و لكن منتجاتها قليلة الجودة تجاوبت مع الأولوية الأولى لدى العملاء و هي السعر الأقل. وهاجرت قيمة شركات الحديد و الصلب إلى شركات البلاستك والألومنيوم التي قدمت لصناعة تعبئة المنتجات و صناعة السيارات خامات أكثر ملاءمة لاحتياجاتها.

هاجرت القيمة أيضا إلى شركات الصلب اليابانية التي قدمت الصلب عالي الجودة بسعر قليل، و كانت دقة تصميم عمليات الإنتاج و التوزيع هي السبب في قدرة الشركات اليابانية على خفض التكلفة.

كيف استطاع المنافسون الجدد - الصغار عادة - أن يجذبوا أكبر عملاء شركات الصلب الأمريكية؟ الإجابة: من

خلال نظام عمل أفضل.

يتكون نظام العمل من مجموعة القرارات التي تتخذها المؤسسة بخصوص نشاطها والمنتجات التي ستقدمها وكيف ستنتجها و كيف ستوردها للعملاء، ونظام العمل الناجح هو الذي يؤدي إلى حصول العملاء على ما يريدون مع حصول الشركة في نفس الوقت على أرباح كافية.

تهاجر القيمة باتجاه الشركة ذات نظام العمل الأفضل، لذا تحتاج الشركة للوصول بنظام عملها إلى أقصى قدر من الفعالية، وهو ما يبدأ بالإجابة على عدد من الأسئلة الهامة مثل: ما كفاءة نظام عمل شركتك الحالي في التجاوب مع أولويات العملاء؟ هل هناك منافسون مجهولون يحاولون بناء نظام عمل يفقدك عملاءك في المستقبل؟ وكيف يمكنك أن تتوقع الاتجاه الذي سوف تهاجر إليه القيمة في مجال عملك؟.

لماذا تهاجر القيمة؟

يقاس نمو القيمة بثلاثة مؤشرات هي مستوى دخل الشركة و مستوى أرباحها و قيمة الشركة في السوق، لذا يستحيل نمو القيمة بغير جذب عملاء جدد و الحفاظ على العملاء القدامى.

التكنولوجيا و العملاء: كانت التكنولوجيا هي ما يمنح الشركات وضعا تنافسيا متميزا و قدرة على جذب العملاء، و كان يكفى لشد العملاء و الاحتفاظ بهم أن تبتكر الشركة منتجا قويا.

قدمت شركة زيروكس على سبيل المثال آلات تصوير المستندات، فارتفعت قيمة الشركة ١١ بليون دولار، كما حققت سميث كلاين من منتج دوائي واحد "TAGAMET" أرباحا جعلتها من شركات الدواء العالمية الكبرى، لكن معدلات الابتكار الثوري تتناقص الآن بشدة في عديد من الصناعات، و حتى الابتكار الثوري لم يعد كافيا لمنح الشركة ميزة تنافسية؛ حيث يقلد المنافسون الابتكار الجديد بسرعة فائقة، و يعرضون منتجاتهم المقلدة بسعر أفضل و ربما بمواصفات أفضل.

التجاوب مع أولويات العملاء:

الشركة الناجحة في سوق اليوم هي التي تستطيع الاستجابة لأولويات العملاء من حيث رغباتهم و احتياجاتهم و قدرتهم على الإنفاق.

على سبيل المثال صار لنظام التوزيع الأكفأ الذي يوفر وقت العميل نفس أهمية حداثة المنتج و قدرته على الإبهار، لذا أصبح مفتاح امتلاك الشركة للوضع التنافسي الأفضل هو تقديمها لعروض متكاملة تطابق أولويات العملاء، و تعطينا هجرة القيمة في سوق القهوة الأمريكية مثالا على ذلك.

سوق القهوة: خضعت صناعة القهوة في الولايات المتحدة الأمريكية لسيطرة ثلاث ماركات هي فولجرز و ماكسويل هاوس و نسكافيه، و كانت هذه الماركات الكبرى تنظر إلى القهوة كسلعة لا مجال فيها للتنافس على أساس جودة المنتج، فتنافست على أساس السعر وحده. استعملت الماركات الثلاث حبوبا رخيصة، و صنعت أصنافا متماثلة الطعم، و اعتمدت على محلات البقالة كمنفذ رئيسي لتسويق منتجاتها.

بدأت بعض شركات القهوة الصغيرة في تقديم أصناف فاخرة، و استعملت حبوبا مرتفعة السعر عالية الجودة، فقدمت شركات مثل MILLSTONE COFFEE و BOYER BROTHERS أنواعا متميزة من القهوة، و طرحتها للبيع من خلال محلات البقالة، و استولت على كثير من مستهلكي الماركات الكبرى.

كانت STARBUCKS أول من أنشأ كافيتريات القهوة، والتي تخصصت في تقديم الأصناف الفاخرة من القهوة مثل اللاتيه و الكابوتشينو.

ظلت الماركات الثلاث الكبرى متحكمة في سوق القهوة في الولايات المتحدة و مسيطرة على ٩٠% منه حتى عام ١٩٨٧، و لكن الشركات الصغيرة استطاعت في الفترة من ١٩٨٧ و حتى ١٩٩٣ أن تضيف إلى قيمتها في السوق أكثر من بليون دولار، و هو ما لم ينتج عن زيادة في عدد مستهلكي القهوة أو زيادة في دخولهم، بل كان نمو الشركات الصغيرة على حساب كبار المنتجين، و هو ما يعتبر هجرة للقيمة داخل الصناعة ذاتها.

أبعاد الرؤية

حين ينظر قادة السوق من نفق ضيق لا يبدو خلاله غير المنافسين الواضحين فسوف يفاجئهم المنافسون الخفيون. ولكي تتعرف على اتجاهات القيمة في صناعتك واحتمال هجرتها فإنك تحتاج رؤية تنافسية واسعة تحيط بكل جوانب اللعبة، و هو ما يشبه شاشة رادار دائرية ترصد كل منافس محتمل. بدون الرؤية الواسعة فإن أقوى الشركات يمكنها أن تفقد صدارتها للسوق أمام هجمات صغار المنافسين ذوى الأفكار الخلاقة.

نظم العمل

طور نظما تلائم أولويات العملاء

نظام العمل الذي تتبناه شركتك هو ما يحدد قدرتك على التجاوب مع حاجات و أولويات العملاء، و أهم عناصر نظام العمل هي تحديد ما ستنتج و كيفية إنتاجه و لمن تنتجه.

نيوكور: إذا لخصنا أولويات عملاء نيوكور لوجدناها "الحد الأدنى من الجودة مقابل أقل سعر ممكن"، وقد بنت نيوكور نظام عملها حول هاتين الأولويتين، فاستخدمت تكنولوجيا و مواد خام

رخيصة (أفران كهربائية لإذابة الحديد الخردة)، واستخدمت عمالة رخيصة (عمالة ريفية و عمال غير نقابيين)، و حصرت النفقات الإدارية في أضيق نطاق (مركز رئيسي مكون من ٢٣ موظفا لإدارة شركة حجم أعمالها ٣ بليون دولار)، كما اختصرت نفقات البحث والتطوير إلى الحد الأدنى.

سمحت هذه القرارات بإنتاج صلب قليل السعر مقبول الجودة، فتجاوبت تماما مع أولويات عملائها، و نتيجة لذلك تحول العملاء من التعامل مع شركات الصلب التقليدية إلى الشركة المبتدئة نيوكور.

مضمون نظام العمل: تغطي الاختيارات المتعلقة بنظام عمل الشركة نطاقا واسعا من الموضوعات المتصلة بعملائك و منتجاتك. من هذه الموضوعات اختيار العملاء (من هم العملاء الذين تريد خدمتهم؟)، و مجال التخصص (ما هي المنتجات التي تريد بيعها؟)، والاختلاف (لماذا يشترى منك العملاء و لا يشترون من منافسيك؟)، و طريقة استرداد القيمة (لماذا سيدفع العملاء قيمة منتجاتك؟ وكيف سيستفيد المساهمون في شركتك من القيمة التي صنعتها؟).

متى حددت العرض الذي ستمنحه للعملاء عليك تحديد الكيفية التي ستفي بها بوعدك، و هذا يتضمن اختيارات تتعلق بنظم التشغيل و التصنيع – ماذا ستصنعه بنفسك وماذا ستوكله إلى آخرين؟ وما هي التكنولوجيا التي ستختارها؟ -، و أخرى تتعلق بنظم تطوير المنتجات - تطوير داخل الشركة أم خارجها؟ تطوير يتركز على المنتج ذاته أم على عمليات الإنتاج - و اختيارات تتعلق بالشكل التنظيمي - مركزي أم لا مركزي - منفصل الوظائف و المناصب أم متشابك - و اختيارات تدور حول كيفية وصول المنتج إلى العملاء - بيع مباشر؟ توزيع قليل التكلفة؟.

ليست كل الاختيارات على نفس الدرجة من الأهمية، ففي بعض الحالات كحالة نيوكور تتزايد أهمية الاختيارات المتعلقة بنظم التصنيع، بينما في حالة STARBUCKS كانت أساليب وصول المنتج للعملاء هي العامل الرئيسي لنجاح الشركة.

معركة الطيران التجاري

أدى تخفيف القيود عن صناعة الطيران الأمريكية إلى ازدياد المنافسة بصورة حادة، و نتج عن حروب الأسعار دخول عملاء جدد إلى السوق، و هم مسافرو الطبقة المتوسطة ممن كانت الأسعار المرتفعة تمنع دخولهم. أتاح نظام عمل شركة SOUTHWEST AIR أن تستفيد من التغيير الذي طرأ على أولويات عملاء شركات الطيران، بينما لم يستطع نظام عمل شركة يونايتد أن يتجاوب على نحو مربح مع التغييرات الجديدة.

يونايتد في مواجهة ساوث وست:

المدى الذي تعمل خلاله يونايتد هو المدى القومي، إذ تخدم كل المدن الرئيسية في الولايات المتحدة، و تسترد قيمة منتجها على نحو فردى (حيث تقدم أسعارا متباينة للتذكرة على نفس الطائرة بناء على مستوى الخدمة المقدم)، و تعتمد في إدارتها على شبكات معقدة من الحاسبات الآلية، و تستخدم أسطولا من الطائرات المتنوعة التي تطير مباشرة دون توقف إلى الجهة المقصودة، كما اعتمدت على العمال النقابيين بصورة رئيسية.

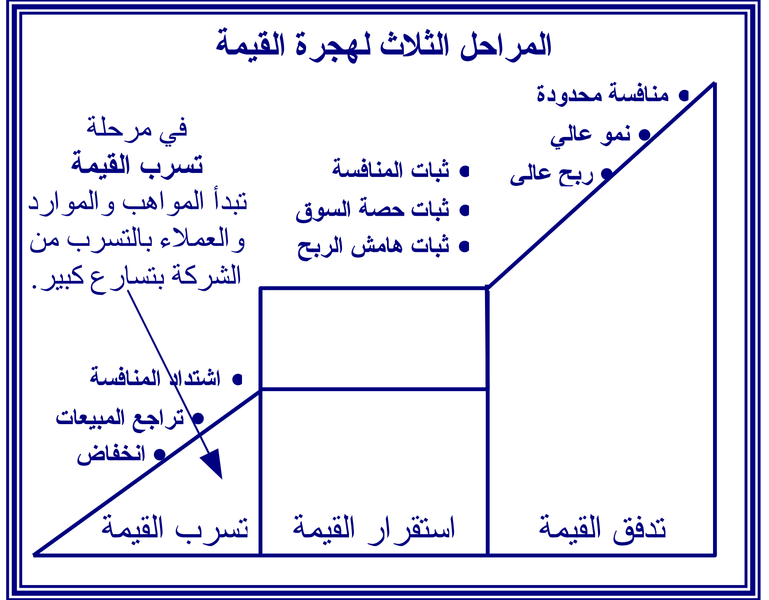
المدى الذي تعمل خلاله ساوث وست هو المدى الإقليمي، حيث تركز على خدمة عدد قليل من المدن، و تعتمد في استرداد قيمة منتجها على سعر موحد لجميع مقاعد الطائرة، مما يتيح لها مد خدماتها إلى راكبي الطبقة الوسطى الذين اعتادوا على السفر باستخدام القطار والأتوبيس، كما تقلل من صعوبات و نفقات الصيانة بتوظيف طرازات قليلة من الطائرات، وتعتمد على العمال المهرة من غير النقابيين.

أدى الهبوط المستمر في أسعار تذاكر الطيران إلى تراجع أرباح يونايتد نظرا لارتفاع تكاليفها الثابتة، بينما تزايدت أرباح ساوث ويست رغم حروب الأسعار نظرا لتجاوب نظام عملها مع أولويات العملاء.

المراحل الثلاث لهجرة القيمة

شركتك .. في أية مرحلة؟

قد تتراجع قدرة التكنولوجيا التي تستخدمها الشركة على ملاحقة المنافسين بمرور الوقت، ويصبح الحل هو تغييرها، و بالمثل يصاب نظام عمل الشركة بالعجز إذا ترك لفترات طويلة دون مراجعة و تطوير. يمر نظام العمل بدورة منتظمة ثلاثية المراحل، هذه المراحل هي تنمية القيمة



و الاستقرار و التقادم، و يمكن أن تسرى القيمة إلى داخل النظام أو إلى خارجه، كما يمكن أن تبقى داخله في حالة استقرار نسبى

المراحل الثلاث:

في مرحلة تنمية القيمة نجد شركة نشيطة جدا تستولي على القيمة من أيدي منافسيها، و ذلك من خلال تصميم أفضل للعمل يستطيع التجاوب مع أولويات العملاء، ورأينا ذلك حين سرت القيمة إلى شركات الصلب الصغيرة، حيث كان إنتاجها الرخيص متماشيا مع أولويات العملاء التي تمثلت في رخص السعر واعتدال الجودة.

تتفق نظم العمل تماما مع حاجات العملاء في مرحلة الاستقرار، و يزيد المتنافسون و لكنهم يربحون جميعا، و لكن كون نظام العمل بالشركة لم يعد متفردا ينذر بقدرة المنافسين في المستقبل القريب على نزع القيمة من يد الشركة.

على سبيل المثال كانت كافيتريات القهوة فكرة ثورية مقتصرة على شركة ستاربكس، و لكنها انتشرت في كل مدينة بالولايات المتحدة دون أن يتبع أغلبها ستاربكس، كما يواجه بقية صانعي القهوة الفاخرة منافسة حادة و منافسين كثيرين منهم محلات البقالة ذاتها.

في مرحلة سريان القيمة إلى الخارج يصبح نظام العمل متخلفا، فلا يستطيع التجاوب مع أولويات العملاء، و يبدأ العملاء في التعامل مع المنافسين، و مثال ذلك فشل نظام العمل بشركة يونايتد في التجاوب مع أولويات العملاء الباحثين عن السعر الأقل، و هو ما قابله نجاح ساوث ويست في تلبية حاجات العملاء و التجاوب مع أولوياتهم نظرا لتكاليفها الثابتة القليلة.

الإدارة الفعالة لدورة نظام العمل:

تتطلب المراحل المختلفة من دورة نظام العمل قرارات مختلفة، و متى علمت المرحلة التي تقع فيها شركتك و

حالة عملية

شركة ميرك: تاريخ من المبادرات

تعتبر شركة "ميرك" للصناعات الدوائية من المؤسسات التي تحسن التعامل مع هجرة القيمة، سواء من حيث القدرة على توقعها أو الاستفادة منها، و كانت أولى خطواتها في هذا المجال هي تحولها من إنتاج أدوية متعددة و طرحها في السوق بسرعة شديدة إلى إنتاج عدد قليل من الأدوية مع تجربتها بدرجة كافية لمنع أية آثار جانبية محتملة. كانت نظم العمل في شركات الدواء الكبرى تركز على إنتاج أدوية كثيرة لعلاج أمراض لم يسبق علاجها، كما فعل البنسلين في الحرب العالمية الثانية، حيث أقبل الأطباء على الابتكارات الطبية الجديدة، و لكن ظهرت في الستينيات آثار جانبية خطيرة لعديد من الأدوية الجدايدة، مما استدعى تدخل الجهات الرقابية لوقاية المرضى.

نتج عن هذا التدخل زيادة الفاصل الزمني بين اكتشاف العقار و بين دخوله السوق من سنتين إلى سبع سنوات، و زادت نفقات التطوير و الاختبارات من مليون دولار إلى ١٢ مليون دولار، و كانت ميرك هي أول شركة عدلت نظام عملها طبقا للظروف الجديدة، و لم يتوقف التعديل عند أنظمة البحث و التطوير، بل شمل أيضا أنظمة البيع و التسويق. ركزت ميرك على أكثر الأدوية احتمالا للنجاح، و مع بداية الثمانينيات كان لدى ميرك ثمانية منتجات جديدة يحقق كل منها مبيعات سنوية قدرها ١٠٠ مليون دولار.

الرعاية الصحية الشاملة:

بدأت ميرك عام ١٩٩١ في تعيين عدد قليل من حملة الدكتوراه و الماجستير للقيام بمهام البيع، لتتخلى بذلك عن جيش من البائعين التقليديين الناجحين، و هو ما أذهل منافسيها. لقد كانت ميرك واحدة من أنجح الشركات في صناعة الدواء، فما الداعي إلى التغيير؟ كان "روى فاجيلوس" مدير ميرك السابق يرى أن قيام المؤسسات الخاصة للرعاية الصحية الشاملة يمثل تغييرا هائلا في سوق الدواء، و كان يرى أن الشركة تحتاج إلى تحويل نظام العمل باتجاه خدمة هذا النوع من العملاء، و لا يهتم هؤلاء العملاء بشيء قدر اهتمامهم بسعر الدواء، و إذا لم تتوفر لهم الأدوية المتخصصة بسعر رخيص فسوف يلجأون إلى الأدوية الأكثر عمومية، بينما تأتى أغلب أرباح ميرك من الأدوية المتخصصة التي يعالج كل منها عددا قليلا من الحالات بكفاءة عالية.

كانت قوة البيع الضخمة في ميرك تعرف عن البيع أكثر مما تعرف عن الدواء، و لكنها تحولت إلى عدد قليل من المتخصصين في صناعة الدواء الذين يدير كل منهم علاقة ميرك بأحد المشترين الكبار. عام ١٩٩٣ أخذت ميرك خطوة أخرى قوية، حيث اشترت إحدى المؤسسات العلاجية الكبرى "مدكو"، و استطاعت بذلك أن تصل بأدويتها مباشرة إلى ٣٣ مليون عميل كانوا يتعاملون مع تلك المؤسسة.

هاجرت القيمة في صناعة الدواء من الاكتشافات السريعة إلى التطوير متعدد المراحل والمرتفع التكلفة، إلى السعر الرخيص. وتوقعت ميرك كلا من هذه الهجرات قبل حدوثها، و سبقتها بإجراءات شجاعة تتجاوب معها، و لم تتوقف عن تنمية القيمة.

التي يقع فيها منافسوك أمكنك اتخاذ الإجراءات التي تكفل حماية قيمة لشركتك.

أ- إذا كانت شركتك في مرحلة تصاعد القيمة: لا تعتقد أنك في أمان تام، بل حلل موقفك بشكل عقلاني مدروس عن طريق الإجابة على الأسئلة التالية:

- **ما حجم النمو المتوقع في القيمة؟ و ما المدة التي يتوقع خلالها استمرار هذا النمو؟ و ما هي الإجراءات التي تكفل استمراره؟**
- **هل نحن نعمل بالفعل على زيادة القيمة الناتجة عن نظام العمل بالشركة إلى أقصى حد؟**
- **كيف نكتشف انتهاء أو قرب انتهاء فترة نمو القيمة بالنسبة لشركتنا؟**

ب- في مرحلة استقرار القيمة تستمر الأرباح و يزداد رضا العملاء، و لكن هذه المرحلة ليست مأمونة لأنك الآن عرضة لهجوم نظم العمل الأحدث التي تتجاوب على نحو أفضل مع أولويات العملاء. من المهم أن تعيد فحص أولويات عملائك، و أن تراقب تحركات المنافسين و تتوقع نظم العمل الجديدة التي قد ينشئونها، بحيث يمكنك منع القيمة من التسرب خارج شركتك.

ج-إذا دخلت شركتك إلى مرحلة تقادم نظام العمل وتسرب القيمة فسوف تدرك هذا على الفور، حيث يتركك العملاء و تتناقص العائدات و الأرباح.

الأسئلة التي يجب أن تطرحها في المرحلة الثالثة هي:

- ما قوة التهديد الناتج عن الهجرة الحالية للقيمة؟
- كيف يمكننا حماية القيمة؟ و إذا لم يمكننا حمايتها فكيف يمكننا الخروج من اللعبة بأقل قدر من الخسائر؟
- ما هي الاستثمارات التي نحتاج لإنفاقها على بناء نظم عمل جديدة كي يمكننا استعادة القيمة المتسربة؟

اكتشاف الهجرة القادمة:

تتسرب القيمة حين يعجز المديرون عن اكتشاف التغيرات التي تطرأ على موقع الشركة في دورة القيمة. لكي تكتشف و تتوقع هجرة القيمة من شركتك أو إليها فإنك تحتاج لتقييم نظام عملك باستمرار، و يلزمك أن تتأكد من كفاءته في التجاوب مع أولويات العملاء، أيضا أحذر نظم عمل الخصوم التي لا تبدو مصدر تهديد في البداية، فهذه النظم عادة هي القادرة على تدمير قيمة شركتك.

انتبه لنظم العمل الجديدة

احترس من المنافس الهامشي تحدث هجرة القيمة حين يفضل عدد كبير من العملاء أحد نظم العمل على نظام آخر، و يأتي نجاح النظام الجديد كنتيجة للأساليب الفعالة التي يتجاوب بها مع أولويات العملاء. في أحيان كثيرة تأتى نظم العمل التي تتجاوب مع أولويات العملاء أو تغير هذه الأولويات من منافس جانبي، و هو عادة شركة صغيرة لم ينظر إليها الكبار كمنافس.

يعتمد الاحتفاظ بالصدارة على التحديد المبكر لنظم العمل المنافسة التي يمكنها جذب عملائك.

تجنب الرؤية الضيقة:

في الماضي كانت أغلب الشركات لا تحتاج لمراقبة أكثر من ستة منافسين، فاهتمت كوكاكولا بمراقبة بيبسي، وكان على جنرال موتورز أن تعرف ما تنويه فورد وكرايزلر، كما كانت صناعة الصلب الأمريكية محكومة بثمانية منافسين يستعملون نفس التكنولوجيا في إطار نظم عمل متشابهة. اليوم لا يكفي أن تراقب ستة أو عشرة منافسين، بل ثلاثين أو ستين منافسا في بعض الأحيان، وربما يبدو لك من النظرة الأولى أن أغلب هذه الشركات لا صلة لها أصلا بمجال عملك، أو أنها لا تستطيع منافستك، و لكن الشركات المبتدئة قد تفاجئ كبار المنافسين بما لا يسرهم، فتبنى نظم عمل جديدة تغير قواعد اللعبة، وتدفع العملاء بعيدا عن هؤلاء الكبار.

على سبيل المثال راقبت ماكسويل هاوس بدقة كل أنشطة نسكافيه وفولجرز، و لكن هذه الشركات جميعا لم تتنبه إلى ستاربكس، إذ كانت ستاربكس تعمل في مجال المطاعم الفاخرة لا القهوة، و لكنها أدخلت عناصر الفخامة و الجو الودي و الاهتمام بالطعم إلى صناعة القهوة، فأعادت بناء اللعبة بالكامل، و صنعت لنفسها قيمة هائلة على حساب الثلاثة الكبار.

تصميم نظم عمل جديدة

١- أدخل العميل مباشرة في عملية صنع النظام، حيث ترتفع دقة صنعه من الاتصال بالعملاء والتفاعل معهم، و تزيد فائدة العملاء في صنع نظام جديد على فائدتهم في تعديل نظام قائم.

٢- وفر الوقت باقتباس النظم و النماذج من الصناعات الأخرى، فحتى العناصر التي تبدو قديمة و معتادة قد تكون مفيدة للغاية عند مزجها بأسلوب مبتكر.

٣- وفر للشركة كل الموارد اللازمة للنجاح، فربما تكتشف خلال بحثك عن نظام جديد للعمل أن عملاءك لا يرون أية فائدة فيما تتميز به الشركة، لذا كن مستعدا لتغيير اتجاه شركتك و تجديد قدراتها لتتفق مع اتجاه المستقبل و ما يستلزمه من قدرات.

٤- احم نظامك الجديد من هجمات النظام السابق، لأن النظام الجديد الذي يتعارض بشدة مع نظام قائم قد لا يتحمل ضغوط هذا النظام، و لهذا قررت تويوتا و نيسان و هوندا بيع سياراتها من الإنتاج الفاخر بواسطة شبكات مستقلة من الوكلاء لا صلة لها بالوكلاء القدامى التقليديين.

ازدحام السوق بمتاجر

التجزئة

سيطرت مجموعة من الشركات على تجارة التجزئة في الولايات المتحدة بعد الحرب العالمية الثانية، و لكنها افتقرت لرؤية تنافسية واسعة، حيث كان العمل في هذه الشركات يعتمد على نظامين هما المجمع التسويقي الشامل (Department Store) و التسويق البريدي من خلال الكتالوج، و كانت شركات المجمعات التسويقية الشاملة مثل MARSHALL FIELDS و MACY'S وشركات التسويق بالكتالوج البريدي مثل سلسلة محلات سيرز SEARS و J.C.PENNY) تكتفي بمراقبة بعضها، ولم يكن هؤلاء العمالقة يهتمون بالمحلات الصغيرة رغم كونها البديل الوحيد المتاح أمام المستهلك، حيث كان من الصعب على تلك المتاجر الصغيرة محدودة النطاق أن تواجه عمالقة بهذا الحجم.

التغير في أولويات العملاء:

تأثرت الأنماط الشرائية المعتادة للعملاء بعدد من الاتجاهات الجديدة بدءا من الثمانينيات، فزاد اهتمام العملاء بالسعر نظرا لتناقص مستوى الدخل، كما زاد عدد النساء العاملات، و هو ما يعني ضيق الوقت المتاح لهن للتسوق، كما زاد ميل العملاء للتميز و الفردية.

المنافسة الجديدة:

أدركت المحلات التجارية المتخصصة مثل THE GAP و THE LIMITED أن العملاء قد يدفعون أسعارا عالية مقابل تفرد الملابس و تميزها، بينما عرضت المتاجر المتخصصة الأكثر حجما مثل Toys R Us (التي تتخصص في بيع اللعب) تشكيلات أكبر بأسعار أقل للتجاوب مع أولويات المستهلك من ناحية السعر و الوقت المتاح للشراء، أما سلسلة متاجر WAL - MART فكان اختلافها الرئيسي عن عمالقة متاجر التجزئة يتمثل في أماكن متاجرها، حيث اتجهت بعيدا عن المدن الرئيسية وانتشرت في المدن الصغيرة.

انضم إلى هذا الصراع شبكات التسوق المنزلي التلفزيونية، و نوادي التخفيضات، و البيع بالكتالوجات البريدية المتخصصة، و بهذا شملت تجارة التجزئة الواسعة النطاق في السوق الأمريكية ما لا يقل عن سبعة أنواع من نظم العمل المتنافسة، و هذا هو الحال في صناعة لم يكن بها أكثر من أربعة منافسين رئيسيين.

تعلم من تجارب الآخرين

هجرة القيمة ليست شيئا جديدا، فقد هاجرت القيمة عام ١٨٩٠ من المتاجر الصغيرة إلى شركات الكتالوجات التي كانت أولها SEARS ، وهاجرت في عشرينيات هذا القرن من شركة فورد التي كانت تصنع نوعا واحدا من السيارات إلى شركة جنرال موتورز التي صنعت سيارات عديدة بأسعار و أشكال و ألوان مختلفة، وهاجرت القيمة في الثلاثينيات من سلاسل محلات البقالة إلى السوبر ماركت.

يعطينا التاريخ الطويل لهجرة القيمة عددا كبيرا من الأمثلة التي تغطى أكثر المواقف و المجالات التنافسية، و نستطيع تقسيم هذه الأمثلة إلى مجموعة من النماذج العامة لهجرة القيمة، و يمكن أن تتكرر تلك النماذج في كل المجالات بما

انهيار الحلول الوسط في صناعة الكمبيوتر

انهيار الوسط هو أحد الأنماط الشائعة لهجرة القيمة، حيث تتجه إحدى الصناعات إلى توزيع منتجات رخيصة على نطاق واسع، أو إلى تقديم حلول دقيقة عالية التكلفة لمشكلات كل عميل على حدة.
تمدنا صناعة الكمبيوتر بأمثلة من الاتجاهين:

التوزيع الواسع بتكلفة قليلة:

بدأ طالب الجامعة مايكل دل شركته بفكرة مؤداها أن مستخدمي الكمبيوتر يعرفون كيفية استخدام آلاتهم، و أنهم لا يحتاجون لخدمة ما بعد البيع أو لمعارض كبيرة لمشاهدة الأجهزة أو إلى شرح لكيفية التشغيل، و أن كل ما يحتاجونه هو السعر المناسب. استعمل دل مكونات رخيصة، و جمع أجهزته بنفسه، ثم استعمل أرخص قنوات التوزيع المتاحة و هي البريد. استطاعت شركة دل منذ إنشائها في منتصف الثمانينيات أن تصل بقيمتها في السوق إلى ألفي مليون دولار.

الحلول المتكاملة ذات التكلفة العالية

أدركت هيوليت باكارد أن عملاءها في عصر تكنولوجيا المعلومات يحتاجون لما هو أكثر من أجهزة قوية تزيد سرعة العمل، و أنهم يحتاجون إلى نظم متكاملة من هذه الأجهزة تتميز بعالمية النطاق، و تكفل اتصال و تعاون الفروع في جميع أنحاء العالم، و ذلك على الرغم من اتساع الشركات و تعقدها الإداري و تباعد فروعها.
يتولى طاقم "مديري المشروعات العالمية" تطوير الحلول التكنولوجية اللازمة لمجموعة مختارة من الشركات الكبرى، مما يسمح لهيوليت باكارد أن تركز على تقديم حلول لمشكلات العملاء بدلا من التركيز على بيع الأجهزة، و بذلك تستطيع بناء علاقات قوية بالعملاء، وهي المهمة التي أوكلتها الشركة إلى كبار مديري المبيعات. في السنوات الخمس الماضية وحدها تمكنت هيوليت باكارد من زيادة قيمتها بمقدار ٧٠% لتصبح ٢٦ بليون دولار.

فيها مجال عملك.

النماذج العامة لهجرة القيمة:

١- انهيار الوسط: ابتعدت كثير من المجالات والصناعات عن الأساليب الروتينية لتسويق المنتجات، و تحولت إلى تقديم عروض دقيقة تتوافق مع أولويات العملاء من حيث السعر و التوزيع وخدمة ما بعد البيع، و أخذت هذه التحولات اتجاهين:

- **في أحدهما يكون العملاء على علم بالمنتج** بدرجة لا يحتاجون معها إلى معلومات إضافية أو خدمة ما بعد البيع، فقط يحتاجون إلى المنتج بأقل سعر ممكن، و مثال ذلك ما تفعله شركة تشارلز شواب التي لا تعطى عملاءها معلومات أو نصائح عن الأوراق المالية، بينما يدفع العميل مبلغا أقل كثيرا مما يدفعه في شركات أخرى تقدم خدمة المضاربة التقليدية التي تشمل توفير المعلومات.
- **على الجانب الآخر نجد زيادة في خدمة العميل** ودعم الشركة له، وفي هذه الحالة لا يكتفي العملاء بالحصول على المنتج بل يريدون الحصول على حلول متكاملة لمشكلات معينة، فعلى سبيل المثال لا تكتفي شركة هيوليت باكارد بتوفير أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها، و إنما تمنح العملاء دعما فنيا كاملا.

٢- ظهور أنواع جديدة من العملاء: أدى ظهور مجموعات و أنواع جديدة من العملاء في بعض المجالات إلى هجرة القيمة من الشركات المسيطرة إلى منافسين جدد. في مجال الطيران مثلا تمكنت أنظمة العمل الحديثة من طرح تذاكر رخيصة للعملاء المهتمين بالسعر، وفي صناعة الدواء توقعت بعض الشركات (وأولها شركة ميرك) أن تزداد وأهمية مؤسسات الشراء بالجملة، المؤسسات العلاجية الخاصة، فتحولت بأنظمتها إلى خدمة هذه المؤسسات، وتغيرت إلى حد كبير أساليبها في البيع والتوزيع بناء على هذا التحول.

٣- الهجرة داخل سلسلة القيمة: في بعض الصناعات هاجرت القيمة إلى أجزاء مختلفة من سلسلة القيمة، فقد انتقلت القيمة من IBM إلى مورديها مثل مايكروسوفت وإنتل، ثم انتقلت القيمة إلى موزعي و صانعي أنظمة الكمبيوتر المتكاملة مثل هيوليت باكارد.

٤- تحسين أو زيادة إمكانيات المنتج: كثيرا ما يؤدى تغير أولويات العميل إلى هجرة القيمة، و لكن أحيانا يؤدى تغيير نظام عمل الشركة إلى إحداث تغييرات في أولويات العملاء، فمثلا لم يكن العملاء يطلبون القهوة الفاخرة، ولكن ظهورها في الأسواق أدى إلى اكتشاف العملاء أنهم يفضلون المذاق الجيد على السعر الرخيص.

صنع منتجو الألومنيوم العلب المعدنية سهلة الفتح، فتغير ما يتوقعه أصحاب مصانع المشروبات الغازية من موردي خامات التعبئة، و تحولت مصانع تعبئة المشروبات من مورديها أصحاب مصانع الصلب إلى استخدام الألومنيوم.

استثمر في المرحلة الثالثة للابتكار

أولى مراحل الابتكار هي البحث عن منتجات جديدة وتطوير هذه المنتجات، و لكن حين تصل الفكرة إلى السوق يبدأ تقليدها فورا، و تتحول العملية الابتكارية إلى البحث عن أفكار جديدة لاختصار تكاليف الإنتاج و زيادة سرعته و تقليل أخطائه، و هي المرحلة الثانية التي تهتم بتطوير عمليات الإنتاج، ثم تهبط الأرباح مرة أخرى حين يتساوى الجميع في الابتكار، و بالتالي يتساوون في الكفاءة و السعر، فيتشبع السوق، و غالبا ما تحدث عند هذه النقطة هجرة للقيمة، وعلى الشركة عندئذ أن تتوقع الهجرة فتحاول تأجيلها أو التكيف معها أو استغلالها لصالحها، و هنا تأتى المرحلة الثالثة للابتكار و هي مرحلة البحث عن نظم جديدة للعمل.

يحبس معظم المديرين أنفسهم داخل الدورة التقليدية للابتكار، حيث يعتمدون على إحلال منتجات جديدة محل المنتجات التي تقل أرباحها ثم تطوير عمليات الإنتاج لخفض التكلفة، و تعتمد هذه الدورة الثنائية على التكنولوجيا كأساس للربح. ليس من المعتاد أن يفكر المديرون في تعديل نظم العمل أو تغييرها بالكامل، أو أن يدركوا قدرة هذا التغيير على حماية الشركة و زيادة أرباحها، رغم أن ابتعاد الشركة عن مجال خاسر أو عن عملاء غير مربحين تعتبر مكاسب حقيقية، كما أن توجيه استثمارات الشركة بعد دراسة كافية إلى مجال غير تقليدي، وبالتالي غير مزدحم، يزيد قدرتها على تحقيق أرباح قوية بعيدا عن ضغوط المنافسة.

تنفق الشركات العالمية حاليا ما يتراوح بين ٢% و ١٠% من مبيعاتها الكلية على تطوير المنتجات و العمليات الإنتاجية، و لكنها لا تنفق أي شيء على تطوير نظم العمل.

أقسام لتصميم نظم العمل:

يجب أن يكون تطوير نظم العمل جزءا ثابتا من أنشطة الشركة، و يعتبر إنشاء قسم متخصص لتطوير نظم العمل أساسا قويا لأنشطة الشركة المستقبلية، و هو ما لا يحتاج موارد بشرية كثيفة بقدر ما يستلزم جهودا مستمرة يبذلها عدد قليل من المتخصصين، و يجب أن يتصف هؤلاء بالقدرة على البحث عن نظم جديدة خارج مجال عمل الشركة. يصعب وجود نماذج ناجحة كثيرة في مجال العمل الواحد، و هو ما يستلزم البحث عن النظم الجديدة لكي تبقى الشركة أسرع من المنافسين و من العميل ذاته في تحديد أولوياته و التجاوب معها، كما يجب لنجاح أقسام تطوير نظم العمل بالشركات أن تؤمن الشركة بقدرة هذا التطوير على زيادة أرباحها و تجنيبها أزمات هجرة القيمة.

تجاوز تاريخ المنظمة:

تسبب كثير من قادة المؤسسات التي عانت من هجرة

القيمة في ربح المنافسين و خسارة شركاتهم، فقد كان يمكن أن تبيع شركة IBM أجهزة الكمبيوتر عن طريق البريد كما فعلت شركة دل، و كان يمكن لكبار منتجي الصلب أن يقيموا أفرانا صغيرة كما فعلت نيوكور. لماذا لا يستطيع قادة الشركات الكبيرة أن يتخذوا إجراءات من هذا النوع لحماية القيمة؟ الإجابة: الخبرة السابقة للمؤسسة، و هذه الخبرة هي السبب في عدم قدرة الشركات على التفكير خارج إطار نجاحها في الماضي.

لم يكن بيع الحاسبات بالبريد أو صناعة الصلب القليل الجودة مما تتصور الشركات الكبرى أن تفعله، و كان صعبا أن تهتم الشركات الكبرى بمثل هذه الأنشطة، حيث كان السوق يخلو من منافس قوى يعمل بهذا الأسلوب.

وجدت بعض الشركات الكبرى أساليب فعالة للتغلب على العوائق الذاتية للابتكار، و تتمثل أكبر العوائق في نجاحات الماضي. في حالات كثيرة نجد قائدا قويا بعيد النظر وراء التغيير، فبالنسبة إلى قادة مثل "آندي جروف" مدير إنتل أو "جاك ولش" مدير جنرال إلكتريك لا يمثل النجاح الذي حققته الشركة عائقا للتطور. لذلك لم يخف "جروف" من تحويل مسار الشركة إلى إنتاج رقائق المعالجات الرقمية PROCESSOR CHIPS بدلا من رقائق الذاكرة MEMORY CHIPS، رغم أن نظام العمل في شركته كان يقوم كلية على إنتاج رقائق الذاكرة، وكانت نتيجة هذا التحول أن أصبحت إنتل واحدة من أقوى الشركات العالمية في مجال صناعة الكمبيوتر.

تمكنت شركات أخرى من بناء نظم للعمليات لها القدرة على مخالفة الذاكرة المؤسسية، 3M على سبيل المثال تبحث بلا توقف عن منتجات جديدة للمستقبل، كما تتميز شركة شل بالتخطيط عن طريق وضع أكثر من سيناريو متكامل، بحيث يتوقع كل منها جميع الجوانب المفترضة للأحداث، ويدرسها بعناية و يقترح الأسلوب الذي يجب على الشركة أن تتخذه لتصنع مستقبلها بيديها، و هو ما يجعلها أكثر قوة و مرونة.

تحارب الشركات ذاكرتها المؤسسية و ما تسببه من عوائق عن طريق:

أولا: زيارة العملاء أكثر من المنتجين، لأن مؤتمرات الصناعة تبقي الشركة في دائرة التفكير الصناعي التكنولوجي، بينما يمنح النظر إلى الأمور كما يراها العميل قدرة أكثر على التجديد.

ثانيا: تغيير مصادر المعلومات، و هو ما يعني العناية بمراقبة المنافسين الصغار الهامشيين، و عدم الاكتفاء بالمعلومات المعتادة المكررة عن كبار المنافسين.

ثالثا: مخالفة الماضي، فلا تستطيع أي شركة أن تصنع نظام عمل يصلح للمستقبل ما لم تكن مستعدة للتخلي عن الماضي.

فهرس الخلاصة

بيانات الكتاب

Title: Value Migration.

Author: Adrian J. Slywotzky.

Publisher: Harvard Business School Press.

Pages: 327.

ISBN: 0-087584-632-7.

Date: 1996.